

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему:

Адаптування продукту сервісної компанії під потреби малого бізнесу

Виконав: студент 6 курсу, групи СП17м  
спеціальності 073 « Менеджмент»

Добосевич Ярослав

Керівник к.е.н. Линник О.О

Рецензент Гошко О.Й.

Львів 2020

## **ЗМІСТ**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ЗМІСТ</b>  | <b>2</b>  |
| <b>ВСТУП</b>  | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ</b>                    | <b>6</b>  |
| 1.1 Пошук і дослідження цільової аудиторії                    | 6         |
| 1.2 Проведення опитування існуючих клієнтів                   | 8         |
| 1.3 Аналіз результатів  | 10        |
| 1.4 Адаптація результатів в новій моделі залучення клієнтів   | 11        |
| 1.5 Портрети ідеального клієнта                               | 13        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ</b>                    | <b>16</b> |
| 2.1 Моделі роботи компаній та структура послуг                | 16        |
| 2.2 Формування портрету конкурентів                           | 20        |
| 2.3 Аналіз пропозиції конкурентів                             | 23        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ</b>                          | <b>25</b> |
| 3.1 Потреби та проблеми цільової аудиторії                    | 25        |
| 3.2 Формування ціннісної пропозиції                           | 26        |
| 3.3 Адаптація потреб цільової аудиторії в ціннісну пропозицію | 27        |
| <b>РОЗДІЛ 4. БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЕКТУ</b>                         | <b>31</b> |
| 4.1 Витрат на створення послуг, операційних витрат            | 31        |
| 4.2 Точка беззбитковості, внутрішня норма прибутку,           | 35        |
| <b>РОЗДІЛ 5. БІЗНЕС МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ</b>                        | <b>40</b> |
| 5.1 За А. Остервальдером                                      | 40        |
| 5.2 За А. Сливоцьким  | 43        |
| <b>РОЗДІЛ 6. РИЗИКИ</b>                                       | <b>47</b> |
| 6.1 Класифікація ризиків                                      | 47        |

|   |           |
|---|-----------|
| 6.2 Карта ризиків бізнес-моделі             | 49        |
| <b>РОЗДІЛ 7. КОМПАНІЯ "DoVer"</b>           | <b>51</b> |
| 7.1 Цілі та ключові результати              | 51        |
| 7.2 Опис стейкхолдерів проекту              | 52        |
| 7.3 Продажі та просування                   | 56        |
| 7.4 Команда                                 | 57        |
| 7.5 Юридичні аспекти структурування бізнесу | 58        |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                             | <b>61</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>           | <b>64</b> |

## ВСТУП

Щодня люди здійснюють покупки різних товарів та послуг. Завдяки розвитку технологій та інструментарію бізнес всіх розмірів розпочав трансформацію та перехід з продажу в магазинах до представлення власних товарів та послуг на різних інтернет-площадках. Таким чином бізнес задовольняє потреби кінцевих клієнтів, котрі отримують можливість економити час на пошук та позбуваються потреби відвідувати магазин.

Якщо станом на 2014 рік за версією Digital Information World об'єм ринку онлайн продаж складав близько 1.3 трильйони доларів США, а на кінець 2017 року подвоївся, то за прогнозами тієї ж DIW нам варто було очікувати 5,6 трильйони доларів США. Відповідно до тенденції росту об'єм онлайн ритейлу стає зрозуміло, що така модель здійснення продаж задовольняє потреби кінцевих клієнтів.

У зв'язку з неймовірною швидкістю поширення пандемії COVID-19, урядами більшості країн були вжиті обмеження як щодо пересування громадян на обмежених територіях, так і міжнародне пересування, що в свою чергу критично вплинуло на структуру ринку та моделі роботи бізнесу. Якщо ще до впровадження карантинних обмежень частина малого бізнесу мала можливість оперувати виключно в офлайн-режимі на локальній території, то сьогодні така можливість зникла. Відповідно, бізнес постає перед вибором між припиненням існування або трансформацією та диверсифікацією каналів. Відповідно бізнес постає перед вибором методу виходу в онлайн ритейл.

Виходячи на ринок забезпечення послуг клієнт отримує різноманітні пропозиції, котрі потрібно проаналізувати та обрати шлях та наступні кроки. Проте клієнт без подібного досвіду, а також перебуваючи в строгих часових та ресурсних обмеженнях, а також в умовах швидких дій конкурентів щодо виборювання додаткової частки ринку, може втратити дорогоцінний час або невиправдано велику кількість фінансів, що призведе його до вимушеного припинення існування.

Справа в тому, що клієнт при пошуку опиниться між наступним вибором:

- Отримати доступ до інтернет-магазину, який потребує персоналізації та налаштувань;
- Звернутись до профільної компанії за розробкою персоналізованого магазину;
- Залучити розробника та спробувати побудувати таку платформу власноруч;

Якщо у випадку інтернет-магазину клієнт швидко отримає результат, проте сам результат не буде втілювати навіть мінімальних потреб, то у випадку співпраці з профільною компанією клієнт отримує повноцінний результат, проте за значно більші терміни та бюджет.

Проте, що саме є важливим клієнту в сьогоденній ситуації? Яким чином сьогоденній ринок надання послуг забезпечує реальні потреби ринку та чи є можливість трансформувати пропозицію для створення конкурентної переваги, таким чином побудувавши нову компанію? Проаналізувати ситуацію та знайти відповіді на ці питання і є метою моєї роботи.

# РОЗДІЛ 1

## АНАЛІЗ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ

### 1.1. Пошук і дослідження цільової аудиторії

Для уникнення впливу персонального досвіду та інформації від конкретного клієнта на розробку нової компанії, я прийняв рішення розпочати роботу з аналізу потенційних користувачів. Для цього необхідно було обрати методологію дослідження. Було розглянуто такі методи дослідження:

1. Особисті інтерв'ю
2. Анкетування
3. Прямі вимірювання
4. Якісні дослідження
5. Вільні дискусії
6. Глибинні інтерв'ю

Особисте інтерв'ю являє собою опитування респондента в особистій формі, може проводитись в місцях продажу цільових товарів, а також проводиться за заздалегідь розробленою моделлю. У випадку консалтингового бізнесу та сервісних компаній, таке інтерв'ю може проходити на відстані, використовуючи онлайн-інструменти для комунікації.

У випадку анкетування респондента просять заповнити розроблену анкету самостійно. Такий метод краще проводити поблизу місця продажу товарів конкурента, оскільки таким чином ймовірність отримати зворотній зв'язок від клієнта, котрий щойно здійснив транзакцію зростає. Знову ж таки, ця модель якісно працює і у випадку сервісної компанії, оскільки компанія може попросити свого клієнта пройти таке опитування. Зрештою, ставлення та реакція клієнта до опитування частково відображає ставлення клієнта до компанії, тому це може виявитись хорошим інструментом і для визначення лояльності.

Прямі вимірювання можуть дати інформацію про кількість клієнтів в місці продажу продукції конкурента з урахуванням часу та дня тижня, оціночну

інформацію про кількість придбаної продукції за один раз, інформацію про асортимент та цінову пропозицію, кількість клієнтів, котрі не здійснили транзакцію та інше. Ця модель добре працює в продуктовому бізнесі, де продажі організовані в офлайн. Проте на ринку сервісних компаній важко знайти та адаптувати модель збору даних, оскільки дані про розмір контракту з сервісною компанією є приватною інформацією, яку можна отримати тільки незаконним шляхом.

Якісні дослідження відрізняються акцентом на суті даних, котрі отримані з відповідей респондентів, а не кількості опитаних респондентів. Такий вид опитування здатен дати відповіді на запитання “чому саме цей продукт?”, “як Ви оцінюєте?” та інші.

Вільні дискусії є видозміненим інтерв'ю фокус-групи. Цей метод отримання зворотного зв'язку та інформації спрямований на визначення поведінки цільової аудиторії в умовах соціального спілкування.

Глибинні інтерв'ю являють собою особисті бесіди, котрі проводяться за задалегідь розробленим сценарієм. З точки зору техніки проведення даний вид інтерв'ю схожий на особисті інтерв'ю, які використовуються при кількісних дослідженнях, проте тривалість є значно довшою.

На початковому етапі дослідження для збору інформації про потреби компаній, модель прийняття рішення, важливі та ключові дані при прийнятті рішення та іншого, ми з партнером прийняли рішення використовувати особисті інтерв'ю та вільні дискусії, базуючись на припущенні, що саме ці методи дадуть нам найбільший об'єм даних з найменшою затратною фінансових та часових ресурсів. Також було прийнято рішення рухатись ітеративним шляхом, котрий забезпечував можливість адаптувати запитання та/або використовувати інші методи дослідження відповідно до результатів аналізу зібраних даних протягом попередньої ітерації.

Для проведення першої ітерації необхідно сформулювати запитання. В першому опитувальнику запитання було сформульоване наступним чином: “Як часто Ваша компанія в минулому вдавалась до залучення розробників?”. Ми

мали припущення, що це питання дасть нам одночасно й розуміння частоти виникнення потреби, і показник penetрації. Залишалось отримати інформацію про модель прийняття рішення та важливі дані. Для цього я сформулював наступні запитання: “На що Ви звертали увагу, коли шукали підрядника?”, “Чому Ви обрали нас? Що вас зачепило?” Попередньо був підготовлений список очікуваних відповідей та сформовані припущення щодо асоціативних рядів. Серед цінностей була можливість обрати між:

1. Марка/Компанія/Людина, якій я довіряю,
2. Впевнений та досвідчений,
3. Має відповідний недавній досвід та портфоліо,
4. Розуміє наш бізнес,
5. Викликає відчуття залученості,
6. Має хороший профіль,
7. Хороше співвідношення ціни, часу та якості.

## **1.2. Проведення опитування існуючих клієнтів**

Опитування проводилось протягом шести днів за участі всіх існуючих клієнтів, людей з відповідним досвідом та потенційних клієнтів. Команду цікавили люди, котрі:

1. самостійно керують бізнесом з продажу товарів та послуг,
2. розмір компаній до 100 людей,
3. компанія здебільшого представлена на локальному ринку,
4. Процеси в компанії здебільшого не автоматизовані,
5. Існуючий інструмент для продаж є застарілим або абсолютно відсутній, або компанія має негативний досвід роботи з сервісною компанією.

Перевага надавалась клієнтам, котрі недавно прийняли рішення щодо покупки.

В результаті забраних даних команда отримала наступні результати (див. табл.1.1, табл.1.2, табл. 1.3)



Таблиця 1.1

Відповіді респондентів на запитання щодо частоти потреби в ІТ-супроводі

|   | Раз в тиждень | Двічі в місяць | Раз на місяць | Раз на квартал | Ніколи / одного разу |
|---|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------------|
| Як часто Ви до цього шукали можливість вирішення поточних задач за допомогою ІТ-рішень? | 1             | 3              | 6             | 9              | 7                    |

Таблиця 1.2

Відповіді респондентів на запитання щодо методу пошуку підрядників

|                                | Прямий пошук по суміжному досвіду | Через пошук готових продуктів | Пошук на платформах фрілансерів | Через пораду колег |
|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| Як ви знаходили такі компанії? | 3                                 | 13                            | 8                               | 2                  |

Таблиця 1.3

Перевага за відповідністю потребам

|                              | Аутсорсингові компанії | Продуктові компанії | Платформи фрілансингу |
|------------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|
| Я довіряю їх досвіду         | 13                     | 7                   | 6                     |
| Можливість швидкого росту    | 14                     | 5                   | 7                     |
| Цінова пропозиція            | 5                      | 14                  | 7                     |
| Покриття існуючих потреб     | 2                      | 10                  | 14                    |
| Покриття можливих потреб     | 12                     | 11                  | 3                     |
| Якість комунікації           | 12                     | 6                   | 6                     |
| Швидкість взаємодії          | 4                      | 17                  | 4                     |
| Позитивний попередній досвід | 8                      | 5                   | 3                     |

### **1.3. Аналіз результатів**

В результаті проведеного опитування команда не досягає бажаного результату. Причина полягала в ряді помилок, котрі були допущені під час підготовчих робіт до першого опитування клієнтів.

По перше, серед запитань в опитувальнику не була враховані запитання, котрі могли б відобразити реальну статистику. Команда отримала лише дані про загальну потребу в ІТ-сервісах серед опитаної аудиторії, проте співвідношення конкретних сервісів в ніші до загальної потреби залишилось недослідженим.

По друге, не було досліджено джерела знань про платформи та сервісні компанії. Ці дані могли б дати команді розуміння карти каналів поширення інформації про свій продукт або сервіс та перевірити гіпотезу кореляції каналу комунікації з родом діяльності опитаних респондентів.

По третє, метод зберігання отриманих відповідей від респондентів був неякісним, оскільки ми не пов'язували відповіді одного респондента на всі три запитання.

Зрештою, команда провела достатньо багато часу в пошуках потенційних клієнтів та респондентів, проте в результаті в окремих випадках отримала дані для статистики, проте втратила бізнес-можливість.

Після аналізу результатів першої ітерації було зроблено наступні висновки:

1. перша ітерація дала більш глибоке розуміння методу підготовки та проведення інтерв'ю. Стало зрозуміло, що люди готові дати відповіді більше, ніж на 3 запитання;
2. Для клієнтів, котрі не охоче відповідають, варто змінити контекст розмови по поринути в контекст їх бізнесу з точки зору надання власної експертизи;

3. Варто також аналізувати причини, через котрі клієнти ставляться до певної марки негативно та не планують в майбутньому залучати таку модель співпраці,
4. Доцільно знайти та отримати зворотній зв'язок від людей, чиєї професією є продаж сервісів та стосунки з клієнтами. Саме ці люди могли б поділитись цікавою інформацією, котра буде корисною про побудові ціннісної пропозиції.

Аналізуючи попередній досвід, я почав готуватись до наступної ітерації. Цього разу було створено два окремих опитувальника. Перший включав запитання, котрі давали досить загальну інформацію про вподобання респондента. Проте, якщо інтерв'юєру вдасться швидко вибудувати комунікацію з респондентом, має бути можливість отримати більше даних. В результаті врахування усіх висновків та попереднього досвіду я розробив новий опитувальник, представлений в додатку 1. Нова форма опитування також включає в себе більш глибокі питання щодо знань брендів та їх іміджу, вподобання респондентів та частота співпраці, можливість отримати дані про конкретні продукти з категорії електронної комерції.

#### **1.4 Адаптація результатів в новій моделі залучення клієнтів**

Пам'ятаючи результати першої ітерації стало зрозуміло, що нас цікавить малий бізнес. Нашим завданням є адаптація сервісу, котрий ми надаємо, під потреби малого бізнесу. Звідси випливає, що є рід ключових запитань, на котрі ми самі повинні дати відповідь відразу, чітко, коротко, зрозуміло та лаконічно. В подальшій роботі ці відповіді були б інтегровані в формі ціннісної пропозиції на наш веб-сайт, а також використані в маркетингових матеріалах та лідогенераційних кампаніях. Використовуючи правильно подані дані, котрі дають відповідь на найбільш гарячі запитання цільової аудиторії, ми очікували забезпечити собі перше хороше враження від потенційного клієнта. Одна з гіпотез, в котру ми вірили полягала в тому, що найбільш валідні дані нам надасть наш існуючий клієнт, оскільки він вже недавно зробив свій вибір на

нашу користь. Крім того, ми як ніхто знаємо про цю угоду, тому можемо її глибоко аналізувати. Якщо допустити, що наш існуючий клієнт відповідає нашому ідеальному клієнту, а модель залучення клієнтів не є автоматизована та структурована, тобто - однотипна, впливає, що теоретично ми могли втратити свого ідеального клієнта виключно через неструктурованість процесу залучення та неоднакові повідомлення, котрі транслюють наші цінності, підхід та експертизу. Відповідно впливає, що найбільшу цінність нам несуть існуючі клієнти, котрі відповідають планам компанії та роботи з якими лягає в площину стратегії розвитку бізнесу. Це означає, що рішення про вихід на надання послуг в конкретній ніші повинен відповідати тенденціям ринку.

Аналізуючи існуючих клієнтів було чітко виділено, що компанія надає 80% послуг малому бізнесу та 20% - середньому. Це означає, що ми безпосередньо контактуємо з власниками бізнесу або з керівниками компанії. Зважаючи увагу на різницю між цими клієнтами, ми чітко виділили важливі тенденції, котрі спостерігались в роботі з цими клієнтами, а саме:

1. управління малим бізнесом відбувається в умовно директивному методі. Операційним керівником компанії є її засновник та власник. Процеси в таких компаніях не є структурованими та очевидними. Як правило, керівника компанії цікавлять рішення, ціна, термін виконання, можливості подальшого розвитку та вигода з розвитку, доступність та релевантний досвід.
2. Працюючи з середнім бізнесом основна частина спілкування та прийняття рішення відбувається, як правило в нашому досвіді, з керівниками відділів. Керівник компанії приймає фінальне рішення у випадку, коли всі попередні керівники відділів погодили план робіт, об'єм та задачі. Тут потрібно чітко адаптувати модель комунікації з всіма стейкхолдерами, оскільки як і у випадку з малим бізнесом, керівник середнього бізнесу цікавиться тими ж самими питаннями та релевантним досвідом. Проте ключовою різницею є зони відповідальності та мотивація стейкхолдерів при прийнятті рішення. Працюючи з менеджментом такого

клієнта потрібно чітко формулювати карту ризиків та їх вплив, фіксувати прийняті рішення та досягати усестороннього розуміння проекту. Така різниця зумовлена різними мотивами менеджера компанії та її власника: в той момент, коли власник говорить про розвиток бізнесу та можливості, менеджер намагається досягти персонального успіху та виконання поставлених керівництвом компанії цілей. Відси впливає, що таким менеджер більш зацікавлений ідентифікувати та запланувати потенційні ризики роботи з підрядником, ніж в принесений цінності впровадження рішення для компанії.

### **1.5. Портрети ідеального клієнта**

Отже, ми з'ясували різницю в мотивації та моделі прийняття рішення між малим та середнім бізнесом. Виходячи з досвіду, портфолію, та відповідність іншим нормам, наприклад по безпеці передачі даних та відповідності ISO27001, було прийняте рішення відмовитись від аналізу можливості роботи з великим бізнесом. Проте, відповідні кроки для забезпечення можливості в подальшому співпрацювати з великим бізнесом було враховано в плані розвитку компанії на наступні 3 роки. Команді вдалось виокремити ключові пункти для співпраці з малим та середнім бізнесом. Вже зараз стає зрозуміло, що існуюча модель надання послуг нехтує тим ключовим потребам, котрі виникають в малого бізнесу.

Після проведеної роботи все ще залишились певні питання щодо якості отриманих даних, часових затрат на отримання даних від цільової аудиторії. Проте були два запитання, котрі стали очевидними на відміну від відповідей на ці запитання. Пророблена робота щодо отримання та аналізу споживчих уподобань було обов'язковою в умовах поставленої задачі, а саме уникнення впливу персонального досвіду та інформації від конкретного клієнта на розробку нової компанії. Проте, під час існування бізнесу є сильна потреба постійно отримувати зворотній зв'язок для того, щоб досить швидко перевіряти гіпотези та модернізувати як продуктову лінію, асортимент, так і методи

продажу, комунікацію. Для цього потрібно було знайти новий варіант комунікації. При цьому, запустити всі можливі варіанти комунікації з клієнтами, які вже є стандартом ринку. Послідовна робота з кожним з методів дала б можливість аналізувати відповідність даних, отриманих від респондентів з реальними показниками продаж. В той самий час ми б могли, розуміючи якість даних з кожного каналу, адаптувати підходи по роботі з кожним з цих каналів.

Проте, важливою є концентрація, зосереджена робота з ключовим набором інструментів. В умовах запуску малого бізнесу варто пам'ятати й про ресурсні обмеження. Тому, після пошуку альтернативних методів отримання інформації я зауважив, що в IT-проектах ми часто запускаємо різного роду тестування, спрямовані на збір даних в цільовій аудиторії. За допомогою правильного використання інструментів, котрі сьогодні є доступними кожному, малий бізнес має можливість отримати інформацію більш оптимізованим шляхом. Тому команда почала роботу з підготовки двох кампаній за допомогою інструментів LinkedIn. Перша кампанію являла собою звичний для нашого ринку лідогенераційний проект, який за відносно короткий період часу дає конкретний результат в рамках визначеної території, забезпечує необхідні нам відповіді та розуміння ринку. Другий інструмент - A/B тестування, котре полягає в роботі з контрольованою групою елементів, порівняно з набором тестових груп, в яких один або декілька показників були змінені, для того, щоб з'ясувати, які зі змін покращують цільовий показник. Таким чином ми б могли швидко перевіряти гіпотезу, працювати над пізнаваністю бренду та адаптуватись відповідно до вхідних даних. На сьогоднішній день ведеться робота щодо моделювання першого типу тестування для збору додаткових даних.

Підсумовуючи, без розуміння свого клієнта сьогодні неможливо побудувати сервісний бізнес на ринку з високим рівнем доступності альтернатив. Робота з цільовою аудиторією забезпечує можливість моделювання потреб та проблем, з якими клієнт стикається сьогодні. А, отже, побудувати продукти, змінити модель комунікації, оптимізувати ціну для задоволення

базових потреб, що дасть змогу вийти та оперувати на ринку. Робота над аналізом клієнтів з точки зору отримання зворотного відгуку, моніторингу потреб та тенденцій повинна відбуватись на постійній основі, оскільки компанія оперує в глобальному ринку та конкурує з стратегіями інших компаній за додатковий ринок, а зміна стану в динаміці окрім можливості швидкого адаптування забезпечить їй суміжні можливі виокремлення нових висхідних трендів, опрацювавши які компанія може масштабувати.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ

#### 2.1. Моделі роботи компаній та структура послуг

На сьогоднішній день ІТ-компанії є достатньо сформованими для того, щоб визначити ключові моделі їхнього бізнесу по послуг, що надаються. Відповідно до послуг, що надаються, компанії поділяються на:

1. аутсорсингові компанії,
2. аутстафінгові компанії,
3. змішані,
4. продуктові,
5. консалтингові,
6. компанії підтримки.

Аутсорсингова компаній продає можливість розробити рішення або покращити існуюче рішення, витрачаючи менший бюджет. Таким чином компанії Північної Америки, Норвегії, Великої Британії, Швеції, Німеччини, Канади отримують можливість отримати сервіс за відносно нижчий бюджет. Щоправда, таке рішення супроводжується й ризиками. Нижча ціна залучення розробників в Україні зумовлена відверто нижчим рівнем технічних знань, поганими комунікаційними вміннями. Зрештою, є достатня часова різниця між континентами. Зважаючи на досвід останній шести років можу впевнено виокремити ключові тенденції, а саме:

1. Компанії адаптувались до роботи з клієнтами в незалежності від часової різниці та доступності. Це завдання щоразу лягає на плечі керівника проекту, хто зобов'язаний організувати процес надання послуг таким чином, щоб це позитивно вплинуло на відносини з клієнтом;
2. Компанії інвестують та створюють власні центри навчання та перекваліфікації, які являють собою своєрідний буфер між університетом та роботою на конкретному проекті. Така практика зумовлена низьким технічним рівнем випускників університетів, котрим потрібно пройти



свого роду адаптацію в середовище розробки та надання послуг таким чином, щоб не несло пагубний вплив на реальний проект та реального клієнта;

3. Великі компанії об'єднуються в асоціації, котрі в свою чергу являються важелями впливу на вищі навчальні заклади. За допомогою організованого розподілу матеріальних ресурсів на оновлення науково-технічної бази, спільної роботи над навчальними планами, делегуванні фахівців ІТ-сфери в процес навчання студентів спільнота очікує якісного зрушення в якості знань студентів, котрі могли б приносити цінність не тільки компаніям, але ринку в цілому.

Бізнесом аутстафінгових компаній є:

1. надання можливості потенційним клієнтам швидко збільшувати розміри команд, що працюють над проектом,
2. делегувати функцію рекрутингу, HR, забезпечення робочих місць,
3. доступність кваліфікованих кадрів та/або можливість швидко надати експертизу.

Такі компанії несуть нижчі ризики по відношенню до аутсорсингових. По суті, велику роль в даній моделі відіграє правильний операційний менеджмент, можливість швидко адаптуватись до нових викликів. Проте, такі бізнеси в силу низьких ризиків, котрі вони розділяють з клієнтом, є менш маржинальними. Прямим інтересом таких компанії є висока оборотність ресурсів, котра в свою чергу часто викликає проблеми на рівні внутрішнього маркетингу та HR. Компанії, котрі зуміли організувати правильне операційне керування аутстафінговим бізнесом, зберігати та ділитись отриманим досвідом та швидко змінювати свій склад відповідно до потреб ринку стають лідерами ринку в розрізі чисельності.

Змішана модель означає, що, як правило, компанія формується з двох, відносно незалежних, департаментів. Перший займається аутстафінговим бізнесом. Він, попри низькі ризики і маржинальність, забезпечує можливість

покрити витрати на виготовлення сервісу та, частково, операційні витрати. Другий відділ відповідає за аутсорсингову модель.

При такій моделі роботи компанія формує плани на продажі та пайплайн відповідно до стану ринку та очікувань по внутрішнім активності. Іншими словами, обидва департаменти мають можливість розділяти послуги HR, рекрутингу, фінансового та інших відділів. Проте, відповідно до ризикової складової залучення кожної людини та прогнозів по дебіторській заборгованості компанії намагаються балансувати становище співвідношенням залученості між департаментами.

Для продуктової компанії IT-рішення є продуктом, проте мова йде про готовий програмний продукт на конкретному ринку для вирішення однієї глобальної проблеми та кількох суміжних. Такі компанії намагаються сформувати власні IT-відділи для розробки та підтримки свого продукту і лише зрідка користуються послугами аутсорсингових компаній для делегації їм задачі по розробці окремого, не ключового, сервісу.

Консалтингові компанії, використовуючи глибоку експертизу та досвід, результатом своєї роботи формують в клієнта потребу в автоматизації процесів за допомогою IT-рішень, розробку нових продуктів для покращення сегментів бізнес моделі.

Бізнес цих компаній є диверсифікований, тобто вони можуть одночасно складатись з консалтингового, аутсорсингового, аутстафінгова та продуктових напрямів, котрі в синергії забезпечують гнучкість та можливість адаптувати наявний отриманий досвід та сформовану експертизу до потреб консалтингової моделі

Компанії підтримки не є поширеними, оскільки в своїй сутності вони являються аутсорсинговою компанією, котра формує портфолію з клієнтів, в котрих був попередній негативний досвід роботи з субпідрядниками, проте в яких залишилась потреба підтримки, модернізації та розвитку рішень.

Модель роботи вищеперелічених компаній може відрізнитись, проте в загальному випадку виглядає наступним чином:

1. Компаній отримує задачу, котру потрібно вирішити за допомогою ІТ-сервісів,
2. відбувається аналіз клієнта, платоспроможності, об'єму бізнесу та потенційної вигоди,
3. команда робить аналіз та декомпозицію задачі на під-задачі,
4. приймається рішення про можливий сервіс, котрий компанія може забезпечити клієнту,
5. потенційне рішення оцінюється з точки зору часових та ресурсних задач,
6. формується фінальна пропозиція для клієнта.

В такій моделі є кілька проблемних місць, котрі не відповідають потребам потенційного клієнта, а саме:

1. ціль компанії в такому випадку полягає в максимально можливому залученні ресурсів для вирішення задачі клієнта. Проте, практика показує, що в окремих випадком простіше рішення могло принести більшу користь клієнту. Відповідно при виправленні цього підходу компанію отримує можливість побудувати сильні виграшні стосунки з клієнтом, відповідаючи стратегії win-win, а не win-lose;
2. Більшість рішень є однаковими. Часто компанії вдаються до перевикористання заздалегідь розроблених елементів рішення, що в свою чергу зменшує реальні часові затрати на виконання конкретного рішення. Проте, кожного разу компанію заново оцінює потенційну задачу як нібито вона буде розроблятися вперше. Коли мова йде про технологічно несвідомого клієнта, така тактика впливає в різке зниження набутої цінності клієнтом за одиницю інвестованого бюджету та часу;
3. Компанії залишають за собою можливість гнучко розробляти рішення. Проте навіть після детальної оцінки вони часто вдаються до виконання робіт по модулі Time&Material, що означає, що клієнт оплачує витрачений час на побудову рішення, а не платить за результат. Така практика в українських компаніях стала помітно поширеною після 2014-2016 років, коли на ринку з'явилась масова тенденція на швидкий старт

недосвідчених менеджерів без релевантного досвіду та необхідних знань. Менеджери такого типу часто не мали достатнього досвіду та вміння побудувати план розробки проекту, не вміли керувати проектами з фіксованою ціною та допускали фатальні помилки, через які компанії втрачають клієнтів та можливість отримати заробіток. Тому компанії, розуміючи такий ризик, почали формувати пропозиції та переконувати клієнтів в необхідності роботи не з проектами за фіксованою ставкою, а на погодинній оплаті. По суті, бізнес з надання послуг перетворився в бізнес з продажу годин, і, що важливо, не завжди реально витрачених на досягнення цілі.

## **2.2. Формування портрету конкурентів**

Виходячи з опису основних форм ведення бізнесу компаній на ринку, варто також додати до аналізу фрілансерів. Фрілансер - приватний підприємець, котрий самостійно виконує пошук клієнтів, процес продажу, виконання роботи, забезпечення якості, підтримку, а також бухгалтерію та відповідає за юридичні аспекти ведення бізнесу.

Сильною стороною такої групи конкурентів є їх доступність та можливість для кінцевого клієнта зменшити розмір середнього чеку. Проте, є кілька слабких сторін, котрі максимізують ризики співпраці з суб-контракторами, а саме:

1. відсутність гарантії подальшої підтримки. Співпрацюючи з профільною компанією, клієнт отримує можливість доступу до ресурсів, великого багажу попереднього досвіду та знань, гарантію швидкої заміни членів команди, а ризик зникнення компанії є меншим, ніж ризик припинення функціонування окремого фрілансера;
2. низький рівень відповідальності за результат. Співпрацюючи з компанією-підрядником, клієнт отримує якісно вищий рівень надання послуг. Компанії завжди важливо накопичувати позитивний досвід, котрий можна використати для подальшого розвитку експертизи,

конкурентоспроможності та, зрештою, на прикладному рівні трансформувати позитивний досвід реального клієнта в маркетингових компаніях. Платформи, створені для співпраці з фрілансерами, зазвичай збирають дані та відобразити історію попередніх співпрацю. Проте, існує набір інструментів, котрий нівелює вплив попередніх співпраць на залучення подальших клієнтів. Фрілансер має можливість купувати доступ до кінцевого клієнта.

Ці, та де ряд ризиків нижчого рівня відповідно впливають на цінову пропозицію, точніше на варіативність цінової пропозиції. Оскільки при співпраці клієнт отримує менший об'єм супутніх послуг, ціна за цільові послуги нижча. В окремих випадках, різниця може складати до 60%. Така різниця в оплаті природньо призводить до чотирьох варіантів розвитку ринку:

1. субконтрактор послідовно знаходить, отримує, опрацьовує та завершує роботу з клієнтами, таким чином нарощує експертизу. Такому типу притаманний повільний розвиток власного профілю та нижча якість самопозиціонування та концентрації на конкретній аудиторії клієнтів. Ціни на послуги змінюються відносно повільно, оскільки робота над більшою кількістю проектів за одиницю часу стає більш пріоритетною. За моїми підрахунками, контрактор працюючи по моделі фіксованої оплати над малооб'ємними задачами в результаті отримує більшу фінансову вигоду, ніж працюючи над одним проектом за одиницю часу.
2. партнерство субконтракторів. Як правило, синергія, знайдена в партнерстві різнопрофільних субконтракторів, частково вирішує проблему об'ємності та якості надання супутніх послуг клієнту. Проте, робота клієнта з такого типу партнерствами відрізняється від співпраці з компанією все ж нижчою якістю кінцевих послуг та відповідальності. Наглядним є те, що ціна послуг в роботі з партнерствами рівнозначна ціні послуг профільних компаній. Ринок партнерств є малим, оскільки якраз сприйняття клієнтами можливості такої співпраці є більш ризиковим, тому на ринку залишається дуже невелика кількість фрілансерів.

Зрештою, такі партнерства є крихкими, оскільки вони часто не здатні вирішувати питання розподілу фінансів.

3. Фрілансер організовує власну мережу субконтракторів, яка отримує розподілені задачі під виконання. Таким чином, об'єм наданих послуг швидко росте, а з ним - і середній чек. Така модель роботи має позитивні сторони, проте є одна обставина, яка має дуже негативний вплив на співпрацю клієнтів та фрілансера - клієнт ніколи не знає про те, що його задачу виконує група людей, а не конкретно найманий субконтрактор. Фрілансер це чітко розуміє і займається організацією роботи найманих контракторів. Модуль працює до моменту настання проблем, пов'язаних в неможливість надати результат послуг вчасно клієнту. Тут вирішальним стає емоційна стійкість та вміння організувати вирішення проблеми. В випадку, якщо фрілансер не здатний вирішити проблему, всі сторони втрачають все: клієнт втрачає час, яким може бути критично важливим; субконтрактори втрачають роботу та, можливо, оплату; фрілансер втрачає можливість подальшої роботи на платформі.
4. Фрілансер, отримавши досвід співпраці з клієнтами, створює класичну для нашого ринку аутсорсингову компанію.

Підсумовуючи, ми маємо справу з трьома типами компаній-конкурентів, а саме:

1. продуктові,
2. аутсорсингові,
3. фрілансери.

### **2.3. Аналіз пропозиції конкурентів**

Продуктові компанії надають можливість клієнту отримати інструмент для організації продаж. Кожна з продуктових компаній відрізняється моделлю монетизації. Так, на ринку з'явилися наступні моделі:

1. використання продукту на умовах підписки;
2. використання відкрите, проте існує комісія з кожної покупки;

3. базовий набір функцій безплатний, будь які інтеграції додаткових модулів платні;
4. оплата за можливість кастомізації продукції;
5. змішані.

При використанні продукту, клієнт повинен чітко розуміти всі сценарії використання продукту. Відсутність розуміння цих сценаріїв впливає в додаткові ризики для клієнта. Ці ризики базуються на неможливості швидкого масштабування, неможливості кастомізації платформи, складність інтеграції важливих для автоматизації бізнесу модулів та продуктів, зниження конкурентоспроможності через нижчу гнучкість моделювання цінової пропозиції та інше.

Аутсорсингові компанії надають послуги з створення брендбуку, керівництво з слідування стилям, дизайн сервісу чи продукту, розробку та тестування. Різниця між кінцевої продукції залежить від наявних людських ресурсів та їх експертизи. Часто компанії залучають зовнішніх розробників для виконання робіт в рамках одного проекту. Таке залучення потребує менших часових затрат, оскільки слідуючи методу класичного рекрутингу результат можна отримати не швидше трьох тижнів, а найчастіше 5-6 тижнів. Така затримка зумовлені часовими витратами на пошук, співбесідання, погодження пропозиції з кандидатом та чому, протягом якого він зобов'язаний завершити співпрацю з попереднім контрагентом.

Отже, інтеграція партнерської моделі залучення виконавців задач частково перекриває часовий розрив. Проте, така співпраця не забезпечує якісне накопичення експертизи, а лише вирішує проблему менеджера проекту щодо слідування термінам та своєчасній видачі результату клієнту. Також варто пам'ятати, що залучення партнерського розробника має великий вплив на бюджет проекту. Різниця в оплаті послуг партнера та субконтрактора може відрізнятись в 5 раз при тому, що обидва працівника матимуть однаковий досвід.

Фрілансер надає виключно послуги з розробки. Задачі з керування розробкою, слідування бюджету, послідовність виконання задач, тестування та розробка вимог лягає на плечі клієнта. Часто клієнти залучають різних фрілансерів послідовно в рамках одного проекту. Це, як правило, обумовлено двома причинами:

1. недоступність попереднього розробника в необхідний момент,
2. відсутність необхідної експертизи в розробника.



## РОЗДІЛ 3

### ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ

#### 3.1. Потреби та проблеми цільової аудиторії

Компанія була створена під реалізації потреб малого бізнесу. Мова йде про швидку розробку за запуск площадок продажу товарів. Для втілення потреб перших клієнтів компанія використовувала частково готові рішення, які можна було швидко адаптувати, редагувати та запускати першу версію продукту на ринок. Пандемія відчутно вплинула на ріст попиту на сервіси з запуску онлайн продаж та їх підтримку. Оскільки пересування клієнтів було обмежено карантинними заходами, перед власниками бізнесу постав вибір швидкої адаптації бізнесу ( каналів продаж ) чи втрати бізнесу. В цей момент стало зрозуміло, що потреба в роботоспроможній платформі є значно нижчою, ніж потреба в якісному та пропрацьованому інструментарії. На ринку різко відчутно постало питання доцільності інвестиції в функціонал цих платформ. Оскільки ресурси в клієнтів були обмежені, задача часто полягала не так в забезпеченні якості, як в швидкому запуску робочого інструменту.

Відповідно до різкому збільшенні ринку послуг для малого бізнесу, котрий потребує трансформації, а також зважаючи увагу на ресурсні обмеження компанії, було прийнято рішення чітко сфокусуватись саме на малому бізнесі. Найбільш велику цінність в роботі з потенційною аудиторією ми бачили в роботі з існуючими клієнтами. Це зумовлено тим, що наші клієнти вже недавно зробили вибір на нашу користь, а ми як ніхто знаємо всі деталі цих угод. Виходячи з цього простого, ми могли адаптувати модель залучення існуючих клієнтів до роботи над залученням нових клієнтів.

Виходячи з аналізу потреб клієнтів, які були пропрацьовані протягом останнього місяця, було виокремлено ключові задачі:

1. Можливість швидкого запуску платформи з мінімальним набором необхідних функцій;

2. Доступність та можливість швидкого росту команди на випадок розвитку позитивного сценарію запуску;
3. Відтермінування та реструктуризація оплати за виконану роботу та наданий сервіс, зумовлений, часто, неможливістю бізнесу інвестувати всю необхідну суму в розробку платформи протягом одного місяця;

Сьогодні малий бізнес готовий перевести продажі в онлайн, проте роботу менеджменту та організацію доставки намагаються зберегти в оффлайн. Це зумовлено частковим падінням попиту, а отже і прибуткам клієнтів. Клієнти хочуть також розуміти, чи може підрядник забезпечити можливість розвитку платформи для отримання конкурентних переваг в короткий термін. Стосовно фінансування проектів, клієнти потребують розуміння фіксованої вартості продуктів та модулів. Клієнтам важливо швидко отримувати відповідь на ці запитання разом з зобов'язанням компанії відповідати реаліям бізнесу клієнта.

### **3.2. Формування ціннісної пропозиції**

Виходячи з аналізу традиційної пропозиції конкурентів та ставлення клієнтів до альтернатив ми виявили деяку тенденцію, яку наразі продовжуємо аналізувати. Справа в тому, що клієнтам потрібне готове рішення, проте їх не задовольняє пропозиція продуктових компаній через обмежену можливість подальшого редагування та розвитку продукту у власних потребах.

Клієнтам потрібна доступність ресурсів та можливість швидкого росту, яку може забезпечити аутсорсингова компанія, проте їх не задовольняє підхід довгого аналізу та оцінки кастомізованої пропозиції під однотипні задачі. Зрештою, крім втраченого часу на обмін інформацією та оцінку задачі клієнти часто отримують пропозиції повної розробки платформ, що жодним чином не відповідає їх часовим обмеженням.

Після аналізу пропозиції фрілансерів, малий бізнес приходить до висновку, що він не готовий в умовах реального ринку та при всіх можливих передбачуваних ризиках отримувати потенційно додаткові ризики співпраці з поодинокими фрілансерами. Ненадійність такої співпраці в умовах впливу

пандемії на бізнес моделі можуть стати в окремих випадках згубними для малого бізнесу.

Відповідно до цього, стає зрозуміло, що клієнти потребують змішаної моделі, яка буде одночасно містити в собі:

1. доступність людських ресурсів;
2. вміння працювати з готовими рішеннями для їх адаптації, редагування та розвитку, що дасть можливість за менший термін отримати необхідний результат;
3. отримання фіксованої ціни на надані послуги;
4. можливість досягнення максимально можливого результату в рамках обмеженого фінансування та часу.

### **3.3. Адаптація потреб цільової аудиторії в ціннісну пропозицію**

Ще під час аналізу цільової аудиторії в команди виникла гіпотеза, що реальна пропозиція на ринку здатна забезпечити потреби клієнтів з постійними компромісами. Від так, працюючи з продуктовою компанією, клієнт отримував швидкий вихід на ринок, проте довгі, складні та, часто, дорогі ітерації по інтеграції необхідних модулів в перспективі. Працюючи з аутсорсингом, компанія витратила час на вхідну комунікації, довгий аналіз та процес оцінки проектів при тому, що задачі, як правило, є елементарними та однотипними. В клієнта виникла підозра, що пропозиція компанії базується не так на складності задачі, як на оцінковий платоспроможності клієнта.

Виходячи з цього, команда спробувала адаптувати ключові позитивні елементи кожної з компаній в одній пропозиції. Отже, необхідно:

1. побудувати тісний зв'язок з ринком праці для забезпечення можливості швидкого доступу до людського капіталу. Оскільки частина компаній проводила політику скорочення не залучених на оплачувані проекти працівників з метою оптимізації операційних витрат, ринок людського капіталу різко виріс;

2. використовувати готові рішення для побудови онлайн платформ з продажу товарів чи послуг, які даватимуть можливість залишатись гнучкими а редагування та адаптації продукту до потреб клієнтів. Оскільки такі платформи побудовані на відкритому коді та розроблені на найбільш популярних мовах програмування, таке рішення також не створювало додаткових проблем з точки зору залучення людського капіталу при потребі.
3. Фіксування ціни за типові послуги. Ця частина є найбільш об'ємної з технічної точки зору, оскільки:
  - a. спочатку необхідно проаналізувати кілька готових рішень,
  - b. сформулювати список сервісів, на котрі є найбільше запитів,
  - c. проаналізувати альтернативи сервісів та пропрацювати їх інтеграцію,
  - d. сформулювати оцінку часових затрат,
  - e. пріоритизувати необхідність кожного класу модулів для того, щоб в подальшій роботі з клієнтом подавати сформований план виконання робіт з оціненою ціною та вигодами для бізнесу клієнта,
  - f. сформулювати цінову пропозицію,
  - g. оформити продукт та розпочати його продаж,
  - h. адаптувати пакети пропозицій під недосліджені або нові потреби цільової аудиторії.

В поєднанні цих моделей компанія стає більш гнучкою під потреби ринку. Таким чином ми здобуємо додаткову конкурентну перевагу. За допомогою фокусування на потребах малого бізнесу, метою якого є швидке переформатування та продовження існування на ринку, компанія втрачає можливість одночасної роботи з середнім бізнесом, оскільки потреби середнього бізнесу я частково іншими. Середній бізнес, як правило, провів диверсифікацію каналів продаж. Відповідно, початковий сервіс ці компанії вже отримали. В цьому випадку компанії стикаються з новими потребами, зокрема вихід за межі локального ринку. В такому разі, цим клієнтам потрібен сервіс з

інтеграції додаткових систем, локалізація продукту або адаптація його під потреби своєї цільової аудиторії. Якщо ми розглядаємо компанії цього типу, варто чітко розуміти, що клієнт вже мав попередній досвід з розробки. Його відкритість до нових вендорів говорить про два можливих сценарії:

1. попередній підрядник припинив своє існування,
2. попередній підрядник не надавав сервіс відповідно до домовленостей, чим спричинив припинення співпраці.

У випадку з припиненням існування, менеджмент компанії, що зникла, може виступати в ролі консультанта та пропонувати колишнім клієнтам альтернативні компанії. Така модель часто працює ще й тому, що менеджмент навіть після припинення існування попередньої компанії підтримує стосунки з партнерами, відповідно отримує реферальний бонус за проданий проект. У випадку з попереднім негативним досвідом, новому підряднику необхідно буде також довести свою професійну придатність та перевершити очікування нового клієнта. З точки зору управління проектами, це класичний сценарій, котрий вимагає сфокусованої роботи з клієнтом на щоденній основі, абсолютної прозорості та, зрештою, якісного результату. Оскільки мова йде про попередньо створені проекти, можливість інтеграції нових модулів без оцінки реального технічного стану проекту є неможливою. Варто пам'ятати, що формулювання такої пропозиції можливе лише у випадку коректної роботи з ризиками, а саме їх прогнозування, моделювання впливу, оцінка. Тому і формулювання пропозиції з надання сервісу за фіксованою ціною не є актуальним.

Отже, за останні роки ринок надання послуг дійшов до дуже однотипної моделі надання послуг, а поріг входу на ринок надання послуг став неймовірно низьким. Багато компаній були створені виключно на підході копіювання попереднього досвіду та практик компаній, в яких працювали засновники. Результатом копіювання бізнес-моделей та підходів без первинного аналізу реальних потреб ринку та його щирого зворотнього зв'язку призвела до виникнення чітких меж між продуктовим, аутсорсинговим бізнесом та фрілансерами з точки зору пропозиції. Від так, виникли й пустоти, в яких

компаній просідають по якості сервісі. Оскільки кампанії націлені на роботу з великим бізнесом, можливість розвитку напрямку малого бізнесу зникла з радарів менеджменту. Відповідні сигнали транслювались малим бізнесом, який був вимушений користуватись набором послуг на ринку, розуміючи потенційні проблеми. Це стало полем можливості для бізнесу комбінованого формату, який при заповненні пустот ціннісним комбінованим продуктом отримує неймовірну конкурентну перевагу на ринку. Проте важливою складовою є фінансовий успіх нової модулі.

## РОЗДІЛ 4

### БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЕКТУ

#### 4.1. Витрат на створення послуг, операційних витрат

На початку формулювання пропозиції, запуску компанії, перших контрактах та подальшій роботі чітко сформулювалась одна позиція: ми створюємо пропозицію з надання послуг малому бізнесу, яка є не типовою на ринку. Попри закладену гнучкість та адаптивність, кожен новий продукт та перевірка кожної гіпотези в розрізі бізнесу повинна бути прибутковою, оскільки прибутковість і є ціллю бізнесу та підприємництва.

Цінова пропозиція формується виходячи з розуміння затратності на впровадження конкретного продукту, можливості забезпечення операційної діяльності а також отримання прибутку. З точки зору керування ризиками, їх фінансовий вплив вже включений в часові витрати на впровадження.

Таблиця 4.1

#### Витрат на дослідження

|  | Пропозиція А | Пропозиція Б | Пропозиція В | Пропозиція Г | Пропозиція Д |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Часові витрати на дослідження, год           | 48           | 52           | 80           | 64           | 212          |
| Часові затрати на розробку документації, год | 4            | 3            | 4            | 2            | 18           |
| Вартість дослідження, дол. США за годину     | \$5          |              |              |              |              |
| Додаткові одноразові витрати, дол. США       | \$4          | \$30         | \$15         | \$15         | \$90         |
| Загалом витрат на дослідження                | \$262        | \$305        | \$435        | \$345        | \$1 239      |

Робота з впровадження продукту розпочинається з його дослідження. Метою дослідження є визначення часових та ресурсних витрат та розробка документації по впровадженню даного рішення. Від так, провівши дослідження один раз, компанія отримує можливість використовувати набути знання в майбутньому безліч раз. Об'єктом дослідження було взято базові можливі

потреби малого бізнесу при впровадженні онлайн продаж. В Таблиці 4.1 відображено структуру затрат на дослідження.

Всі витрати, які несе компанія сьогодні, легко розділити на два окремих блоки: витрати на надання послуги та операційні витрати компанії. Структуру витрати на надання послуги відображено в таблиці 4.2, в яку включено оплату праці розробника послуги та витрати на отримання можливості надавати послуги конкретному клієнту. Додаткові витрати на отримання доступу до сервісів, що дають змогу опрацювати замовлення враховано в операційних витратах.

Таблиця 4.2

#### Витрат на надання послуги

|  |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Часові витрати на впровадження, год          | 32    | 36    | 60    | 48    | 120   |
| Вартість залучення виконавця робіт, дол. США | \$5   |       |       |       |       |
| Комісія з продажу, %                         | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    |
| Загальних витрат на надання послуги          | \$168 | \$189 | \$315 | \$252 | \$630 |

Таблиця 4.3

#### Операційні витрати

|   | 3 - 10*        | 10 +            | Коментар   |
|---|----------------|-----------------|------------|
| Програмне забезпечення                    | \$45           | \$38            | за одиницю |
| Доступ до середовищ редагування           | \$98           | \$69            | за одиницю |
| Інструменти комунікації та документообігу | \$32           | \$50            | загалом    |
| Бухгалтер                                 | \$550          | \$1 300         | загалом    |
| Юридичний супровід                        | \$400          | \$700           | загалом    |
| Маркетинг та просування                   | \$3 760        | \$7 896         | загалом    |
| Інший сервісний персонал                  | -              | \$2 200         | загалом    |
| <b>Загалом операційних витрат</b>         | <b>\$5 457</b> | <b>\$12 681</b> |            |

\* - дані наведено станом на середину травня при залученні п'ятьох працівників.

Операційні витрати компанії в таблиці 4.3 відображають стан справ на середину травня 2020 року при роботі з п'ятьма підрядниками. Модель не є



лінійною, оскільки при збільшенні кількості працівників з'являється потреба в впровадженні сервісних позицій в організаційну структуру компанії. Дану модуль я використовую в ролі базисної, вона використовується при бюджетуванні та розрахована при негативному сценарії та неоптимізаційних витратах.

Що цікаво, у зв'язку з впровадженням карантину на території України, оренда офісних приміщень стала недоцільною. Оскільки працівники швидко адаптувались до перспективи працювати з дому, компанія отримала можливість протягом певного часу уникнути витрат, пов'язаних з офісом. При запуску компанія я керувався цілком максимізувати ефективність інвестованих коштів. У випадку з інвестиціями з маркетинг та просування, доступ до платформ, витратами на кампанії з залучення потенційних клієнтів я отримував можливість інвестувати гроші в сутності, котрі генерували нові можливості для розвитку та росту бізнесу. В ситуації обмеженості фінансових ресурсів оренда офісу є не найбільш доцільною інвестицією, так ще й за умови неможливості його цільової експлуатації. Згодом компанія планує надати можливість працівникам працювати в офісі. Проте, продуктивність роботи працівників стрімко зросла з початку карантину, оскільки результативність кожного стала прозорою. Від тепер, признак присутності в офісі не є ключовим, оскільки продуктивність від цього не залежить і це стало чітко видно. У випадку наявності потреби забезпечення фінансових доходів сімейного домогосподарства, а також в час невизначеності та наявного гострого ризику скорочення попиту на сервіси, працівник бореться за кожен можливість проявити себе та забезпечити собі можливість подальшого отримання винагороди. Зрештою, забезпечена можливість працювати віддалено та опрацьована модель управління та звітності дає можливість залучати до роботи працівників як з різних міст однієї країни, так і з за кордону. Територіальна присутність стала неактуальною за умови наявності доступу до достатньої якості інтернету. Компанії більше не потрібно бюджетувати витрати на зміну місця проживання працівника, створення робочого місця для нього та інше.

Сьогодні я розглядаю можливість часткового фінансування створення робочого місця для працівників на певних умовах.

У порівнянні з попередніми кварталами відчутно знизилась винагорода працівників. Це спричинено двома факторами:

1. глобально ринок послуг просів. Частково кожна компанія змогла переформатувати план продаж та цільові ринки. Оскільки цей процес є часозатратним, компаніям необхідна була оптимізація витрат в умовах невизначеності. Відповідно, пропозиція на ринку працівників виросла. В той самий момент попит просів. Оскільки кількість кандидатів з однаковими знаннями та досвідом на одну позицію зростає, розпочався тренд демпінгування винагород самими працівниками.
2. певна кількість працівників мала зобов'язання перед позичальниками та невіддале управління персональними фінансами, заощадження в умовах відсутності оплачуваної роботи зникали швидкими темпами. Відповідно, працівники готові йти працювати за винагороду, часто нижчу на 40% від ринку. Такі працівники дали додатковий поштовх до зниження вартості наданих працівниками послуг. Як результат, більшість кандидатів з критичними потребами швидко знайшли нову роботу, проте тренд залишився.

В синергії ці два фактори тільки доповнили один одного, чим відчутно знизили витрати на створення послуг. Очікується, що ця ситуація виправиться протягом найближчого часу, що є негативним сценарієм для компанії. Проте даний сценарій є бажаним з точки зору соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством.

## 4.2. Точка безбитковості, внутрішня норма прибутку

При старті роботи з новим працівником ми керуємось оплатою за виконані послуги, тим самим мотивуємо працювати якісно на результат. Оскільки обмеженням для людини є вхідна кількість замовлень, така модель також неабияк мотивує працювати над залученням нових клієнтів, чим стимулювати брак внутрішніх ресурсів. Проте, компанія готова компенсувати час, протягом якого працівник простоював. Наразі бюджетування компанії розділене на три блоки:

1. план на 2 тижні - чіткий план по існуючому завантаженню з урахуванням відтермінування здійснення оплат та інших чинників;
2. план на 1 місяць - містить прогноз по продажах та гарантовані оплати з наданих послуг. План на місяць формую виключно для негативних сценаріїв;
3. план на 2 місяці - містить виключно план додаткових супутніх продаж існуючим клієнтам з урахуванням їх поточного стану, потреб та ітеративності поточної розробки;

Важливим та достатньо складним етапом в роботі над запуском бізнесу був етап формування цінової пропозиції. Важко вирішити, чи ціна впливає з витратної структури, чи з платоспроможності ринку. На початковому етапі я прийняв рішення розраховувати цінову пропозицію відповідно до витратної частини проекту. Розглянемо таблицю 4.4. Для початку варто зрозуміти частку пропозиції в загальній структурі продаж. Для цього я розпочав активний продаж всіх послуг. Я отримав розуміння, що пропозиція А та Б формують трафік та є базовими, критично важливими при залученні клієнтів. Відтак решта сервісів можуть надаватись послідовно один за одним до моменту переходу на кастомізований модуль надання послуг. “Очікувана частка продаж” приблизно відповідає реальному стану справ. Очікується, що реальні клієнти згодом збільшують конверсію в продуктах Г та Д в той час, як залучення нових клієнтів все ще буде направлено на пропозицію А та Б. Сьогодні в компанії залучено п'ять працівників, з яких один є недозавантаженим. Оскільки ми оперуємо

реальними даними по продажах продуктів та часу, необхідному на виконання робіт, ми можемо прогнозувати витратну частину та мінімально допустиму ціну продаж. До кожної пропозиції я застосовую націнку, яку змінюю кожного тижня. В таблиці 4.4 відображена націнка станом на 21 травня. Я очікував, що окупність дослідження буде відбуватись після 10 продаж пропозиції А та Б, 8 продаж для пропозиції В та 2 продажі для пропозиції Д. Наразі є можливість отримувати прибуток при максимізації продаж пропозиції А, проте термін окупності та валова маржинальність пропозиції Д є вищою. Додатково я розрахував точку беззбитковості для випадку, якщо компанія продовжить працювати виключно з однією пропозицією.

Таблиця 4.4

#### Розрахунок цінової пропозиції

|  | Пропозиція А | Пропозиція Б | Пропозиція В | Пропозиція Г | Пропозиція Д |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Загалом витрат на дослідження                      | \$262        | \$305        | \$435        | 345          | \$1 239      |
| Очікувана частка продаж                            | 40%          | 35%          | 15%          | 7%           | 3%           |
| Найвна кількість працівників                       | 5            |              |              |              |              |
| Максимально можливий термін залучення 1 працівника | 168          |              |              |              |              |
| Максимальний можливий об'єм надання послуг, год    | 840          |              |              |              |              |
| Часові витрати на впровадження, год                | 32           | 36           | 60           | 48           | 120          |
| Максимальний можливий об'єм наданих послуг, к-сть  | 10,5         | 8,2          | 2,1          | 1,2          | 0,2          |
| Плановий коефіцієнт залучення                      | 0,85         |              |              |              |              |
| Загалом витрат на функціонування                   | \$3 863      | \$3 380      | \$1 449      | \$676        | \$290        |
| Очікувана окупність дослідження, в к-сті замовлень | 10           | 10           | 8            | 5            | 2            |
| Цільова мінімальна ціна пропозиції                 | \$394        | \$444        | \$744        | \$621        | \$1 999      |
| Націнка  | 15%          | 13%          | 11%          | 10%          | 10%          |
| Цільова базова ціна пропозиції                     | \$453        | \$502        | \$826        | \$683        | \$2 199      |
| Валовий прибуток                                   | \$3 079      | \$2 631      | \$1 105      | \$543        | \$336        |
| Валова маржинальність прибутку                     | 64,7%        | 64,2%        | 63,7%        | 64,9%        | 72,7%        |
| ЕВІТДА   | 18,8%        | 17,6%        | 16,5%        | 19,2%        | 37,3%        |
| IRR  | 31,9%        | 27,2%        | 11,4%        | 5,6%         | 3,5%         |
| ВЕР  | \$8 435      | \$8 506      | \$8 569      | \$8 414      | \$7 505      |

Для формування кожної пропозиції з фіксованою ціною мені необхідно інвестувати кошти в дослідження потенційної пропозиції та підготовку до запуску продаж. Мені важливо розуміти потенційну рентабельність продукту для можливості аналізу та покращення самого продукту. Для цього я розраховую Internal Rate of Return ( IRR ).

Внутрішня норма прибутковості (IRR) - це показник, який використовується в бюджетуванні для оцінки прибутковості потенційних інвестицій. В даному випадку цей показник відображає ставку дисконтування, яка робить чисту теперішню вартість (NPV) усіх грошових потоків від конкретного проекту рівний нулю. Станом на середину травня, IRR для чотирьох запускених пропозицій наведено в таблиці 4.4.

Важливо зазначити, що “пропозиція А” є критично необхідною для роботи на ринку та обслуговуванні базових потреб клієнтів. Завданням компанії є забезпечення доступності базових сервісів та отримання вигоди завдяки об’єму надання базових послуг. Підхід до роботи з клієнтом базується на отриманні можливості послідовного надання базових послуг з фіксованою ціною, а надалі трансформація продукту в ціленаправлені послуги з підтримки та розвитку продукту клієнта.

Я маю гіпотезу, що зниження ціни за базову послугу не збільшить об’єм продаж для компенсування різниці. Проте така дія призведе до росту операційних витрат. В той самий час я планую запуск ще однієї пропозиції, яка за значенням для клієнтського бізнесу буде знаходитись між пропозицією Г та Д. Структура та сенс нової пропозиції може призвести до канібалізації власних пропозицій, проте він дасть підґрунтя для подальшого розширення пропозиції “Д”.

Є одна відмінність між підходом до формування ціни всіх існуючих пропозицій та нової розробки. Я планую запускити продукт з ціною, котра буде складати 70% від загальної суми решти пропозицій. Ціна буде аргументувати складністю робіт та цінністю, котру клієнт отримує в короткий термін. Проте

реальна вартість виконання роботи та витрати на дослідження не перевищили середніх значень в моїй практиці. Таким чином я хочу спробувати:

1. перейти від існуючої моделі формування ціни до формування ціни за принципом “ціна/вигода - 10%”. Ідея полягає формування ціни відносно оцінки вигоди, набутої клієнтом від отримання даної послуги з певним дисконтуванням;
2. підготуватись до розмежування лінії пропозицій. Наразі я будував пропозиції як логічно взаємо-послідовні блоки. Цього ж разу я планую запуск продукту для формування розгалуження при тому, що розгалуження не унеможлиблює рух клієнта по обох лініях продуктів одночасно;

В той час, як я надаю послуги з фіксованою ціною, мої прямі конкуренти оперують оплатою за витрачений час. Лише протягом травня я звертався до чотирьох конкурентів з запитом на надання мені послуг з метою отримання пропозиції від них. Конкурентів я обирав відносно даних про те, з ким ще вели діалог мої існуючі клієнти. В результаті я вияснив, що моя пропозиція вдвічі вигідніше для кінцевого клієнта. Можливо, мої операційні витрати не оптимізовані, проте я маю можливість продовжувати політику девальвації вартості необґрунтовано високої ціни на сервіси конкурентів, збільшувати показники LTV клієнтів, тобто показник життєвої цінності клієнта та збільшувати об’єми надання послуг за допомогою агресивних продаж в конкуренції.

Підсумовуючи, формування цінової політики компанії неможливе без розуміння цільових потреб клієнта, платоспроможності ринку цільових клієнтів та, що є неймовірно важливим, без врахування основної задачі будь якого бізнесу - фінансового успіху. А чітке розуміння фінансів компанії дає можливість приймати зважене рішення, особливо в умовах тактики агресивної девальвації власної пропозиції для нейтралізації конкурентів. Я планую конкурувати не тільки в полі розуміння потреб бізнесу клієнта та забезпечення його необхідним ціннісним сервісом, але і ціновою пропозицією. До того

моменту, поки мої операційні витрати збільшаться до критичних, компанія вже частково перейде на розробку рішень з більшою маржинальністю при міцних стосунках з поточними клієнтами і відпрацьованій моделі роботи з новими клієнтами. Таким чином я намагаюсь нейтралізувати вплив ціни на ранніх етапах і отримати додаткову конкурентну перевагу.

## РОЗДІЛ 5

### БІЗНЕС МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ

#### 5.1. За Александром Остервальдером

Першим етапом в розробці бізнес-моделі стало питання вибору бази для розробки. Зважаючи на попередній досвід, я вирішив працювати бізнес модель за допомогою обох підходів.

Дана бізнес-модель розділена на дев'ять блоків:

1. “Ключові партнери” описує ключових партнерів, котрі допомагають бізнес моделі функціонувати, та хто є головним постачальником ресурсів.
2. “Клієнти” описує групи людей, котрі є цільовою аудиторією, споживають продукovanі послуги та приносять дохід бізнесу. Також я намагався зазначити характерні риси бізнесу моїх цільових клієнтів.
3. “Ціннісна пропозиція” визначає ті сервіси та продукти, котрі продукує бізнес для задоволення ціннісних потреб клієнта, за котрі він готовий платити.
4. “Зв'язок з клієнтами” пояснює, який саме тип стосунків очікує клієнт та яким чином ми забезпечуємо комунікацію з клієнтом. Важливо розуміти, що без належної комунікації ціннісна пропозиція та процес співпраці може бути знівельований, а ймовірність продовження співпраці зменшується.
5. “Канали продаж/дистрибуції” пояснює, яким чином бізнес буде комунікувати та надавати сервіс клієнтам або за допомогою яких платформи компанія знаходить клієнтів та розпочинає співпрацю.
6. “Ресурси” вказує на найбільш важливі, ключові активи, котрі забезпечують діяльність бізнес-моделі.
7. “Види діяльності” описує ті задачі, за допомогою котрих бізнес забезпечує дієвість бізнес-моделі.



8. “Структура витрат” вказує на необхідні витрати, котрі бізнес повинен виконувати для роботи моделі.
9. “Канали доходів” пояснює, яким чином бізнес-модель монетизується.

Таблиця 5.1

Канва бізнес-моделі за Остервальдером

| Ключові партнери  | Ключові активності   | Ціннісна пропозиція  | Стосунки з клієнтом  | Сегмент клієнтів  |
|---|--|--|--|---|
| Людський капітал:<br>1. LinkedIn<br>2. djinni<br>3. UpWork<br>4. Компанії - партнери  | Виконання задач з фіксованим об'ємом та ціною,<br>Консультавання клієнтів;<br>Надання додаткових ціннісних сервісів з розвитку площадок продажу. | Використовуючи готові базові рішення компанія налаштовує та запускає базовий магазин з можливістю розмістити товар, переглянути його, виконати замовлення та оплатити покупку.<br><br>Додатково ми додаємо окремі модулі та інтеграції в кожній з можливих точок магазину для забезпечення диверсифікації партнерів та забезпечення кінцевого клієнта гнучкості в співпраці. | Щоденний обмін статусами в структурованій формі;<br>Використання одного продукту для легкої та швидкої комунікації;<br>Представлення результатів з демонстраційною сесією та допомогою в початковому застосуванні; | Малий бізнес, займається продажем як правило товарів ( зрідка послуг ), керується власником/засновником, процеси не автоматизовані, робота працівників зосереджена на чіткому виконанні поточних задач. |
|   | <b>Ключові Ресурси</b>   |  | <b>Канали продаж</b>   | Бізнес отримав критичну необхідність перейти та розвивати продажі в онлайні, в стиснуті терміни та оперуючи незначним бюджетом.   |
| <b>Структура витрат</b>   |  | <b>Джерела доходу</b>  |  |   |
| 1. Облікові засоби та інструменти,<br>2. Оплата праці,<br>3. Комісія платформ та/або партнерські комісії,<br>4. Інвестиції в дослідження нових пропозицій,<br>5. Маркетинг та просування. |  | 1. Дохід з виконання проектів з фіксованими об'ємом та ціною,<br>2. Надання додаткових ціннісних послуг,<br>3. Реферальний партнерський бонус.   |  |   |

В таблиці 5.1 відображено актуальну бізнес-модель компанії. Філософія створення та впровадження саме такої бізнес-моделі полягає в тому, що компанії будується з перспективи платформи, а не класичного аутсорсингового бізнесу.

Ми працюємо над розширенням партнерських стосунків, які забезпечують нас можливість отримати додатковий людський ресурс в разі

потреби. Таке залучення, як правило, може бути значно дорожчим, ніж залучення людей напряму в компанію, проте часові витрати на пошук та старт роботи нового працівника іноді достатньо великі, а роботу потрібно почати виконувати якнайшвидше. Зрештою, такі партнерські стосунки вигідні в обидві сторони, тому що компанія отримує можливість пропонувати залучених працівників партнерам або отримувати/переадресовувати клієнтів і отримувати додаткову вигоду.

Компанії важливо аналізувати та розуміти потреби реального клієнта, оскільки мова йде про розвиток стосунків та побудову можливості надання додаткових послуг. Для цього компанія інвестує кошти в розробку та дослідження нових продуктів та пропозицій, які можуть бути застосованими як до реального, так і до потенційного клієнта.

Кожного разу, інвестуючи кошти в розробки, ми намагаємось формалізувати та максимально спростити подальші задачі з впровадження рішення потенційним клієнтам. Можливість розробити вичерпну, просту та зрозумілу документацію з впровадження рішення забезпечує свого роду гнучкість, оскільки не працівник є носієм цінності - весь досвід та експертиза уніфікована та збережена в рамках компанії.

Я чітко фокусується на малому бізнесі, в якого найбільш виражена потреба та жага отримати даний тип послуг. З великою ймовірністю згодом компанія частково сформує команду для роботи з середнім бізнесом, яким оперує не власник, а група менеджерів та в якого глибина задач є іншою. Зрештою, компанія не планує розпочати роботу з підготовки до співпраці з великим бізнесом.

Оскільки після отримання базових послуг, які матимуть позитивний вплив на бізнес клієнта, а також позитивних трендах ринку клієнтського бізнесу його компанія зростатиме, ми отримаємо можливість надавати йому послуги з модернізації платформи, автоматизації та аналізу. Таким чином ми забезпечимо можливість працівникам рости та розвиватись в рамках нашої компанії.

В загальному, модуль була створена на перетині потреб клієнтів та сервісів, які на початковому етапі ми могли надавати. Згодом ми застосовували підходи по трансформації бізнес-моделі з метою диверсифікації ризиків. Завдання полягало в зменшенні впливу кожного елементу бізнес-моделі на життєздатність моделі в цілому. Трансформація та розвиток наразі продовжується, оскільки це невід’ємна частина росту та розвитку антикрихкої моделі.

## **5.2. За Адріаном Сливоцьким**

Дана бізнес-модель полягає в п’ятьох простих запитаннях, на які достатньо складно сформулювати скоординовану відповідь. Вона допомагає кристалізувати думку про те,

1. хто є моїм клієнтом, а хто - ні?
2. в чому унікальність моєї пропозиції клієнтам? - або “чому клієнт здійснює транзакцію мені, а не моєму конкуренту?”
3. якою є моя комерційна модель? Я заробляю гроші на транзакціях чи на стосунках з клієнтом?
4. стратегічний контроль - я веду бізнес таким чином, щоб зберегти його прибутковість ( не тільки від конкурентів, але й від зростаючих можливостей моїх клієнтів )
5. що компанія робить самостійно, а що ми готові передати в кооперації?

В 20 столітті бізнес модель могла працювати десятки років. Проте кожна бізнес-модель має свої цикли. Самі ж цикли відрізняються тривалістю життєспроможності і є схожими в рамках одного ринку та відмінними на різних ринках. До прикладу, бізнес-моделі мереж автозаправних станцій проходять трансформацію протягом останніх 6 років вперше за десятки років. Якщо колись ключовим бізнесом був продаж продуктів переробки нафти, зараз ми бачимо тренд зміщення в обслуговування клієнтів. І якщо спочатку мова йшла про створення додаткових ліній сервісу автомобіля, як шиномонтаж чи автомобільна мийка, то сьогодні автозаправні станції трансформують свій

підхід до площі автомобільних стоянок. Від так, клієнти чітко знають місця розташування станцій, проте тепер вони можуть відвідати АЗС для того, щоб пообідати, попрацювати, купити продукти. Говорячи про бізнес-моделі сервісних компаній, чиї сервіси стосуються застосунків в інтернеті, можна лише з упевненістю сказати, що життєві цикли бізнес-моделей будуть ставати коротшими. Це зумовлено, наприклад, швидкістю розвитку технологій та інструментів. Нові практики з'являються кожного тижня. А, отже, якщо нова платформа здатна генерувати більший трафік, мінімізацію вартості обслуговування платформи, облегшити розвиток платформи, то попередні інструменти мають шанс стати не релевантними протягом дуже короткого часу. Відповідно, бізнес-моделі, побудовані на залежності від конкретних платформ старіють та втрачають актуальність.

Зрештою, бізнес моделі зазнали серйозної перевірки з настанням карантину. Попри тенденцію більш динамічних та глобальних моделей, тренд на глобалізацію може перетворитися на рухи в сторону локалізації. Оскільки зараз бізнес протистоїть ускладненню міжнародних перевезень та пересувань громадян, моделі з великою кількістю посередників в ланцюгу формування цінності ( особливо міжнародних ) в окремих випадках не будуть життєспроможними. А це означає, що виростуть тренди на заміщення онлайн рішень там, де це можливо. У випадку товарозаміщення компанії можуть вдаватись до диверсифікації ключових партнерів та ресурсів за допомогою локальних виробників, таким чином ставати більш стійкими зтяжним обмеженням в пересуванні.

Ці зміни підкреслюють важливість усвідомлення того, що актуальна бізнес-модель може бути успішною протягом наступних 6-36 місяців. Це означає, що попри основну операційну діяльність в моменті, компанію повинна слідкувати за трендами та диверсифікувати власну бізнес-модель для забезпечення можливості швидкого переформатування бізнесу за умови зміни кон'юнктури ринку.

Пропрацювуючи опис моєї бізнес-модулі я викристалізував наступні тезисні відповіді:

1. Моїм клієнтом є малий бізнес, який не встиг перейти вчасно в онлайн. Я поки що не працюю над залученням середнього бізнесу або бізнесу з ринків, які зменшуються швидше за інші;
2. я чітко формулюю відповіді на завідомо відомі запитання клієнтів та даю їм виключно той сервіс, який вони потребують, без жодних зайвих часових затрат;
3. бізнес заробляє на повторності швидкого виконання критично важливих задач, паралельно розвиваючи тісні стосунки з клієнтом, які трансформуються в подальше збільшення життєвої цінності клієнта;
4. контролюючи тренди та потреба цільової аудиторії, я формую цінову пропозицію таким чином, щоб забезпечити швидку окупність пропозиції та логічний зв'язок між суміжними пропозиціями;
5. аналіз та виконання ключових задач залишається строго в рамках компанії, проте залучення людей чи передача проектів здійснюється також за допомогою розвитку партнерських стосунків;

Отже, якість моделювання та розвитку бізнес моделі результує глибину розуміння бізнесу та забезпечує можливість будувати стратегію з розвитку компанії, а також виконувати короткотермінові тактичні кроки для досягнення диверсифікації важливості кожного з елементів БМ. Таким чином компанія стає вплив можливих ризиків нівелюється гнучкістю та можливість швидкого переформатування. А сама гнучкість є важливою в контексті швидкості змін чинників навколишнього середовища, котрі впливають на бізнес. Можливість якісного аналізу компанії з перспективи двох площин дає можливість виокремити основні тези, котрі перетинаються з картою цінностей компанії та візією.

## РОЗДІЛ 6

### РИЗИКИ

#### 6.1. Класифікація ризиків

При плануванні проекту або бізнесу критично важливо модулювати та аналізувати потенційно можливі ризики. Це дає змогу керівнику виявити ризики на ранніх стадіях, оцінити його вплив, ініціалізувати план запобігання впливу ризиків, застрахувати проект від впливу ризиків. З точки зору академічного управління проектами, управління ризиками являє собою процес, що складається з:

1. виявлення,
2. оцінка впливу,
3. прогнозування загроз капіталу та прибутку компанії,
4. визначення ідентифікаторів спрацьовування ризику,
5. розробка альтернативного плану керування в умовах виникнення ризику.

Спершу ризики необхідно розділити на хаотичні, складні, очевидні та ускладнені. Зважаючи на результат впливу пандемії на світову економіку можна зробити припущення, що компанії оцінювали ризики тривалих заблокованих міжнародних сполучень, карантинних заходів що в окремих випадках унеможлилювали функціонування підприємств та виробничих цехів по всьому світу як хаотичні. Як результат, виникнення та катастрофічний вплив таких ризиків призвів до абсолютного паралізування та унеможливлення компаній утримати бізнес від закриття. Оскільки будь які можливі хаотичні та малоймовірні ризики сьогодні сприймаються як абсолютно реальні, компанію підвищують розрахункову ймовірність їх виникнення та впливу. А це в свою чергу загартовує бізнеси, що залишились на ринку до більш складних випробувань.

Працюючи з ризиками, необхідно:

1. змоделювати потенційно можливі фактори, котрі можуть вплинути на бізнес-модель,

2. оцінити їх ймовірність,
3. оцінити їх вплив,
4. врахувати вагу ризику,
5. пріоритизувати відповідно до ваги,
6. розробити план запобігання та протидії,
7. планувати стратегію розвитку бізнес моделі за умови виникнення ризику,
8. сформуванати тактичні задачі на найближчий період.

Роботу з ризиками я розпочав з моделювання потенційно можливих ризиків по кожному з елементів актуальної бізнес-модулі. Наступним кроком визначав домен ризиків за наступними рисами приналежності:

1. Складні ризики - домен ризиків, які ми не можемо прогнозувати з нашого досвіду. Це означає, що ми маємо обмежену можливість впливати на результати виникнення таких ситуацій, оскільки вони обтяжені людським фактором;
2. Ускладнені ризики - ті, котрі формуються внаслідок синергії двох передбачуваних або важко-передбачуваних ризиків та для вирішення яких компанія повинна провести більш глибоку роботу з оптимізації або вирішувати проблему за допомогою залучення зовнішніх ресурсів;
3. Очевидні ризики - притаманний низький рівень непередбачуваності та до яких легко сформулювати план дій, оскільки компанія має досвід в з опрацювання даного класу ризиків;
4. Хаотичні ускладнені - до цього домену ризиків віднесено ті з них, досвід роботи з якими відсутній та які перебувають під вагомим інституціональним впливом, а отже повинні компанія повинна передбачити можливість виникнення таких ризиків та бути готовою навіть до тимчасового унеможливлення функціонування.

## 6.2. Карта ризиків бізнес-моделі

Таблиця 6.1

Часткова карта ризиків бізнес моделі

| Точка впливу ризику   | Категорія  | Ймовірність | Вплив | Вага ризику | Дії для зменшення впливу  | Нагальні задачі  |
|---|------------|-------------|-------|-------------|---|--|
| Людський капітал  | Складні    | 50%         | 80%   | 65%         | Поглиблена робота з людьми, визначення психологічного стану / пріоритетів та потенціалу, мотивація та контроль.             | впровадження позиції HR/PM   |
| Інтелектуальна власність  | Очевидні   | 70%         | 50%   | 60%         | Ідентифікація моделі збереження інтелектуальної власності в юрисдикціях з позитивним досвідом судочинства                   | Консультуванн та запуск зміни юридичних аспектів ведення бізнесу   |
| Відсутність достатньої експертизи в аналізі клієнтського бізнесу        | Очевидні   | 25%         | 75%   | 50%         | Аналіз наявних практик та їх впровадження   | залучення РМ/ВА  |
| Згасання тренду та зменшення ринку                                      | Ускладнені | 10%         | 40%   | 25%         | Аналіз ринку попиту та пропозиції, виявлення трендів та адаптація поточних задач з розвитку пропозиції під зростаючі тренди | Виділення часу для аналізу трендів                                 |
| Виникнення нових вагомих платформ, в роботі з якими експертиза відсутня | Очевидні   | 15%         | 20%   | 18%         | Аналіз тенденцій збільшення трафіку за наявними та новими платформами   | залучення маркетолога  |
| Відсутність технічної можливості комунікувати з клієнтом                | Складні    | 5%          | 90%   | 48%         | Розробка та презентація плану виконання та впровадження з урахуванням потенційного ризику                                   | Визначення можливих причин виникнення ризику                       |
| Зміна потреб цільової аудиторії на фоні різкої зміни глобальних трендів | Складні    | 10%         | 70%   | 40%         | Аналіз трендів та адаптація розробок, в т.ч. нових пропозицій під глобальні тренди  | Розпочати інвестування в розробки пропозицій для висхідних трендів |



|  |                     |     |     |     |   |  |
|--|---------------------|-----|-----|-----|---|--|
| Збільшення вартості використання платформ та інструментів до критичних значень | Складні             | 30% | 20% | 25% |   |  |
| Збільшення вартості оплати праці до критичних значень                          | Ускладнені          | 20% | 50% | 35% | Глибокий аналіз ланцюжка створення сервісу з перспективи набуття цінності та витрат   | Зміна політики бюджетування наступних періодів   |
| Додаткове оподаткування взаємовідносин між компаніями                          | Хаотичні ускладнені | 10% | 95% | 53% | Глибший аналіз правових відносин та потенційно можливих ускладнень, моделювання та впровадження змін в юридичне структурування. Можлива диверсифікація моделей співпраці. | завдання юристу проаналізувати частину правових відносин та потенційно можливих ускладнень |
| Контроль діяльності компанії виконавчими органами влади                        | Хаотичні ускладнені | 10% | 95% | 53% |   |  |

Підсумовуючи, робота з ризиками дає нам змогу зрозуміти потенційні проблеми, що можуть виникнути, включити фінансовий вплив ризиків при бюджетуванні розробити план запобігання та/або зменшення впливу. Таким чином, при правильній послідовній роботі з ризиками компанія додатково модернізує бізнес-модель, мотивуючи це перспективою здобуттям додаткової стійкості та конкурентної переваги.

## РОЗДІЛ 7

### КОМПАНІЯ “DoVer”

#### 7.1. Цілі та ключові результати

В умовах настання кризової ситуації, на перший погляд, було доволі складно визначити довготермінові цілі. Невизначеність та, головне, усвідомлення того, що донедавна ризики з низькою ймовірністю будуть виникати в глобальному масштабі та змінювати підхід до ведення бізнесу, утилізувати неадаптовані та бізнеси з високим рівнем залежності від наслідків карантинних заходів стимулювали оцінювати перспективи з найменш високим рівнем оптимізму. Проте, як виявилось, деякі види підприємництва все ж використали ситуацію, що склалась, в якості масивного поштовху в сторони цифрового підприємництва, яке забезпечує малому бізнесу можливість оперувати за межами локального ринку. Відповідно до цього зріс попит на певні категорії послуг. Саме це й наштовхнуло мене на аналіз ринку та створення послуги, котра за моїм очікуванням повинна була отримати позитивний відгук з ринку. Внаслідок кількох ітерацій компанія видозмінювала пропозицію для того, щоб найкращим чином забезпечити потреби цільової аудиторії. У зв'язку з явною різницею між методами керування в умовах загального економічного зростання я прийняв рішення рухатись малими кроками та будувати короткотермінові плани, оскільки ризики непередбачуваності довготермінових обставин можуть протягом одного дня можуть знецінити попередній плани та дії.

Зараз цілями компанії на короткий період базується на роботі з розширення компанії та забезпечення можливості росту як об'єму продаж, так і операційному прибутку та об'єму потреб клієнтів, котрі потрібно задовольнити. Для наглядності планів я зобразив ключові цілі та завдання, наявний стан та ключовий результат в таблиці 7.1.

## Цілі та ключові результати

| Ціль  | Завдання  | Наявний стан                 | Цільовий результат              |
|---|---|------------------------------|---------------------------------|
| Створення двох додаткових напрямків для розробки суміжних пропозицій. | Сьогодні ми оперуємо одним напрямком послідовних задач, котрі продають нашим клієнтам. Модель побудована на задачі формування для клієнта ціннісної пропозиції, поділеної на логічні блоки, оцінена в часових та ресурсних затратах. Зараз ми хочемо створити додаткові напрями, які не створять передумов для канібалізації інших пропозицій, а доповнять наявні в суміжній перспективі; | 6                            | 11                              |
| Збільшення конверсії продажу пропозиції "В" та "Д"                    | зміни часток в структурі загального об'єму надання послуг   | "В" - 15%<br>"Д" - 3%        | "В" - 35%<br>"Д" - 15%          |
| Розширення партнерської мережі  | забезпечення можливості швидкого залучення працівників та обмін проектами;  | 7 компаній<br>79 працівників | 30 компаній<br>500+ працівників |
| Розширення кількості базових платформ                                 | забезпечення альтернативних рішень;   | 3                            | 7                               |

## 7.2. Опис стейкхолдерів проекту

Пропрацювавши цільову аудиторію, конкурентів, продукт, бізнес-модель та ризики, важливо не забувати про учасників проекту - людей, адже саме вони володіють впливом на успішність виконання та визначають долю проекту. Для цього я використав стандартну модель ідентифікації стейкхолдерів, їхнього впливу на проект та робити з кожним.

В теорії класичного проектного управління стейкхолдерів оцінюють за двома показниками:

- вплив на успішність проекту ( від 0 до 10 );
- інтерес / вигода з проекту ( від 0 до 10 );

Після ідентифікації всіх стейкхолдерів та оцінки їхнього впливу та інтересу, можемо сформулювати карту аналізу стейкхолдерів та ідентифікувати моделі роботи з кожним. Карта аналізу поділяється на чотири квадранти, зображені на рис. 7.1.

## Power-Interest Grid

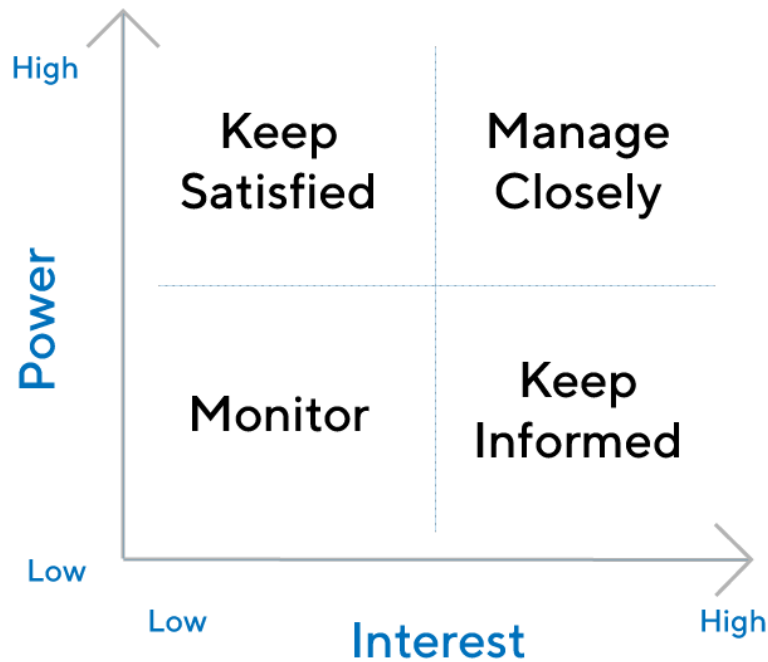


Рис. 7.1. Карта аналізу стейкхолдерів

За допомогою розміщення стейкхолдерів на даній карті, базуючись на оцінці їхнього впливу на результат проекту та інтерес можна визначити ступінь їхньої залученості та модель співпраці. Для розмежування нижніх та верхніх квадрантів використовується базове значення “5”, так само і для розмежування лівих та правих квадрантів. Співставивши характеристики за показниками ми ідентифікуємо:

- Маргінали - моніторимо їх стан та зрідка інформуємо про хід роботи. Вирізняються низьким інтересом та впливом. Найчастіше схильні переходити в групу захисників. Робота з цією групою стейкхолдерів є найменш ресурсно затратною;
- Захисники - володіють високим інтересам та низьким впливом. В соціальних проектах часто намагаються максимізувати свій вплив соціальним тиском за залученням уваги латентів та ключових гравців. Дану групу варто тримати проінформованою на регулярній основі;

- Латенти - володіють високим впливом, проте високим інтересом. Часто можуть змінювати свою позицію в сторону ключових гравців у випадку підсилення інтересу завдяки групі захисників. В цій групі варто розуміти та задовольняти їхні потреби;
- Ключові гравці - найбільш задіяна група в житті проекту, оскільки володіє високим впливом та інтересом. З цією групові потрібно працювати на регулярній основі, отримувати зворотній зв'язок, модернізувати для забезпечення їх потреб, постійно тримати проінформованими про процес роботи, вибудовуючи об'єктивні очікування;

Для прикладу я наведу 4 групи стейкхолдерів мого проекту, оцінку їх впливу ( див. таблицю 7.2 ) та карту для аналізу стейкхолдерів (див. рис.7.2).

Таблиця 7.2

Оцінка впливу та інтересу стейкхолдерів проекту

|                       | Інтерес | Вплив |
|-----------------------|---------|-------|
| Клієнт                | 10      | 9     |
| Регулятори            | 2       | 8     |
| Деякі окремі партнери | 2       | 2     |
| Працівник             | 8       | 4     |

На даному етапі проекту ми маємо чотири групи стейкхолдерів. Характерною відмінністю являється різниця в їх вплив на результат та інтерес в успіху. У працівників чітко виражений інтерес, оскільки обумовлена бонусна система, котра базується на ідеї досягнення ключових результатів та цілей впливає на їх винагороду. Працівники мають можливість впливати на процес, проте в умовах керування малим бізнесом їх вплив є меншим, ніж вплив власників компанії. Окремі партнери отримують додаткову можливість отримати вигоду з співпраці, проте це не є їх основним бізнесом. Компанія зацікавлена в максимізації ефективного залучення власних працівників, тому партнерські компанії обмежені у впливі та інтересі. На противагу їм було виокремлено регулятора, котрий може змінити базу оподаткування або правила

врегулювання відносин між юридичними особами. Відповідно регулятор володіє значним впливом на результат.

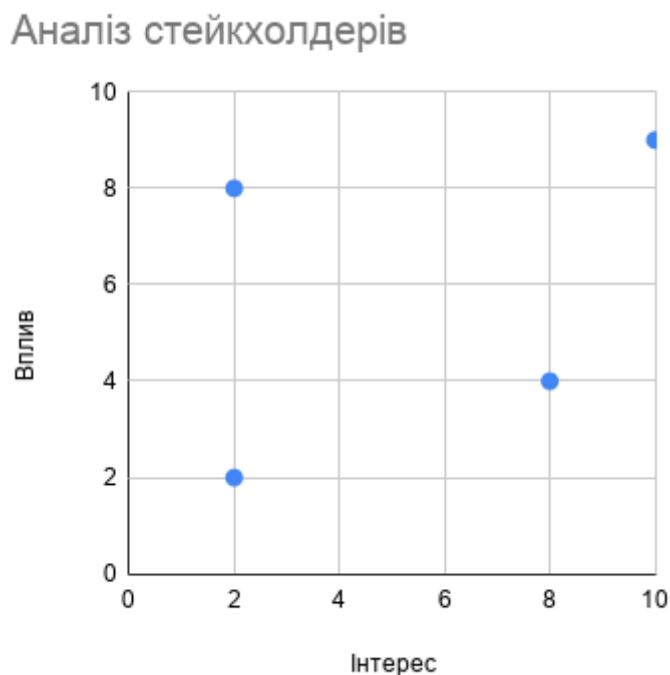


Рис. 7.2. Демонстраційна карта аналізу стейкхолдерів проекту

Клієнти бізнесу є найбільш зацікавлені в якості та доступності послуг компанії, оскільки це прямо впливає на їх власний бізнес. Відповідно клієнти володіють значним впливом на формування та розвиток компанії в цілому.

### 7.3. Продажі та просування

Продажі є кровоносною системою компанії. За відсутності продаж бізнес не може існувати. Модель та інструментарій просування та продажу є достатньо широким, тому ключовим завданням тут є пріоритизування каналів продаж та визначення почерговості виходу на різні платформи.

Компанія здійснює продажі за допомогою кампаній в мережах, де є можливість ідентифікувати та сконтактувати з можливо цільовою аудиторією. Також використовується просування на двох платформах для розміщення замовлень малим та середнім бізнесом. Ще рано говорити про дефіцитність об'єму продаж, проте для запобігання потенційної проблеми в майбутньому

розпочато роботу з побудови та налагодження партнерських стосунків з іншими компаніями, що дасть змогу:

1. швидко залучити необхідних працівників;
2. прийняти участь в отриманні додаткового замовлення на субпідряд;
3. переадресувати потенційного клієнта з можливістю отримання вигоди;
4. залучити власних працівників на проектах компаній-партнерів.

Сьогодні на ринку крім прямого пошуку та організації партнерських стосунків з'являються платформи, що автоматизують цей процес.

Однією з таких платформ є платформа SignSpot, місією якої є підвищення ефективності сервісних ІТ-компаній, допомога в збереженні якомога більшої кількості робочих місць та не втратити дохід в часи епідемії. Команда сервісу проаналізувала, скільки доходу за рік компанії втрачають через те, що не можуть реалізувати всі проекти та запити клієнтів, що до них потрапляють. І вирішила, що усім учасникам ринку потрібна мережа для взаємодії, підтримки один одного та win-win партнерств.

#### **7.4. Команда**

Сьогодні в команду залучено 5 людей, з яких:

1. Євген Г. - бухгалтер компанії, відповідає за бухгалтерську звітність, нарахування винагороди, аналіз альтернативних методів структурування бізнесу. Євген має 20 річний досвід в роботі з міжнародними сервісними компаніями, його досвід економить компанії дорогоцінний час пошуку рішень поточних проблем та моделювання потенційних кроків для масштабування;
2. Олег М. - юрист, відповідає за юридичні аспекти ведення бізнесу, а саме правові відносини між компанією та клієнтами, компанією та працівниками, компанією та партнерами. Відповідає за диверсифікацію ризиків впливу регулятора. Поточним завданням є формування та захист інтелектуальної власності компанії;

3. Ліза К. - маркетинг та просування, відповідає за адаптацію та подання пропозиції клієнтам, формування та проведення маркетингових кампаній. Одним з поточних завдань є формування бренду на внутрішньому ринку, що дасть змогу зменшити вартість залучення нових працівників та підвищити привабливість компанії на внутрішньому ринку;
4. Влад Б. - СТО, відповідає з технічну частину проекту, проводить аналіз поточного стану проектів та контролює відповідність стандартам розробки. Залучений в процес продажу та просування, має технічну експертизу та допомагає підібрати найкраще рішення для клієнта та компанії;
5. Ярослав Добосевич - відповідає за координацію роботи команди, продажі, контроль існуючих пропозицій та розробку нових, аналіз потреб клієнтів та розвиток компанії в цілому.

### **7.5. Юридичні аспекти структурування бізнесу**

Юридичні аспекти структурування бізнесу залежать від формулювання задачі та територіального розміщення клієнтів, простоти здійснення міжнародних транзакцій. Для прикладу, у випадку якщо компанія співпрацює з німецьким клієнтом, то розміщення юридичної особи на території Німеччини призвело б до збільшення середнього чеку через наявність ПДВ. У випадку постановки задачі збереження інтелектуальних прав з потенційною можливістю їх захисту доцільно реєструвати правовласника на території інституцій з чіткою та визначеною судовою практикою, наприклад у Великій Британії. У випадку аналізу для прийняття рішення щодо міжнародного структурування бізнесу, варто аналізувати задачу та пропозицію кожної з країн щодо:

- оподаткування компанії в юрисдикції:
  - ставка на прибуток;
  - оподаткування дивідендів;
  - оподаткування приросту капіталу;
  - правила “тонкої капіталізації”;



- трансфертне ціноутворення;
- ІР-режим;
- податок у джерела з виплат в Україні:
  - Дивіденди;
  - Проценти;
  - Роялті;
- податок у джерела з виплат компанії:
  - Дивіденди:
    - загальна ставка;
    - ЄС/ЄЕП;
  - Проценти/роялті:
    - Загальна ставка;
    - ЄС/ЄЕП;
- кількість чинних податкових конвенцій;

Розглядаючи задачу структурування та ведення підприємницької діяльності на території України, є можливість розглянути два варіанти:

- ТзОВ;
- ФОП;

Ці види здійснення підприємницької діяльність відрізняються базою оподаткування, граничним обсягом доходу, можливість надання чи отримання послуг від інших юридичних та фізичних осіб.

В таблицях 7.3 та 7.4 наведено базу оподаткування та інші обмеження при роботі з ТзОВ та ФОП. Добре видно, що правильність постановки завдання могут значним чином вплинути на рішення дощо юридичного структурування бізнесу.

Таблиця 7.3

## База оподаткування та інші обмеження ТзОВ

|                                       | Податок на прибуток   | Сплата ПДВ   | ЄП 5%  | ЄП 3% + ПДВ   |
|---------------------------------------|---|--|--|---|
| <b>База оподаткування</b>             | Дохід - витрати + фінансові різниці   | Операції, що оподатковуються ПДВ.<br>Дохід - витрати + фінансові різниці | Весь дохід ( лише винагорода за договорами комісії, доручення та агентськими ) | ЄП - весь дохід ( лише винагорода за договорами комісії, доручення та агентськими ).<br>ПДВ - за загальними правилами ПДВ |
| <b>Ставка</b>                         | 18%   | ПДВ - 20%<br>податок на прибуток<br>18%                                  | 5%   | ЄП - 3%<br>ПДВ - 20%  |
| <b>Обмеження щодо обороту</b>         | перехід на ПДВ в разі перевищення 1 млн. грн. на операції, що є об'єктом ПДВ протягом 12 місяців. | Відсутні   | 5 млн. грн. протягом календарного року   | 5 млн. грн. без ПДВ протягом календарного року.   |
| <b>не може отримувати послуги від</b> | Платники ЄП 1 та 2 груп   | Платники ЄП 1 та 2 груп  | -  | -   |

Таблиця 7.4

## База оподаткування та інші обмеження ФОП

|  | ЄП 5%  | ЄП 3% + ПДВ   | ЄП 2 групи  |
|--|--|---|---|
| <b>База оподаткування</b>                      | Весь дохід ( лише винагорода за договорами комісії, доручення та агентськими ) | "ЄП - весь дохід ( лише винагорода за договорами комісії, доручення та агентськими ).<br>ПДВ - за загальними правилами ПДВ" | не має значення   |
| <b>Граничний обсяг доходу</b>                  | 5 (10) млн. грн. на рік  | 5 млн. грн. на рік  | 1.5(5) млн. грн. на рік                                   |
| <b>Значимі для ІТ-структурування обмеження</b> | Не. можуть надавати в оренду нежитлову нерухомість площею понад 300 м. кв.     |   |   |
| <b>Податки</b>                                 | 5%<br>+ ЄСВ щомісяця (1039,06 грн.)  | ЄП - 3%<br>ПДВ - 20%<br>+ ЄСВ щомісяця ( 1039,06 грн.)  | 1039,06 грн.  |
| <b>Може наймати</b>                            | Фізичних осіб в штат, будь-яких суб'єктів на підряд без обмежень               |   | в штат до 10 фізичних осіб, будь-яких суб'єктів на підряд |
| <b>Додатково</b>                               | При наданні послуг юридичним особам повинні мати відповідні КВЕДи              |   |   |

Для прикладу, підприємець планує крім основної діяльності організувати коворкінг, тобто спільний простір для праці інших підприємців, таким чином оптимізувати використання незайнятих площ, то працюють в рамках ФОП 3 групи підприємець не зможе реалізувати цей план у випадку, якщо площа, що планується під потенційну оренду перевищує 300 м.кв. та має нежитлове цільове призначення. Проте, з точки зору оподаткування ФОП 3 групи є найбільш оптимальним рішенням з точки зору оптимізації витрат, оскільки він володіє найнижчою ставкою оподаткування ( 5% з доходу + ЄСВ ). Проте, все ще існує ліміт на обсяг наданих послуг, що на початок року становив 5 млн. грн. на рік. Проте, цей ліміт збільшено до 10 млн. грн. на рік. Це означає, що при рівномірному завантаженню ФОП може надавати послуг на близько 30 тис. дол. США.

## ВИСНОВКИ

Метою даної роботи була адаптація продукту сервісної компанії під потреби малого бізнесу для забезпечення базових та нагальних потреб цільової аудиторії та, як результат, ріст компанії.

Перш за все, в рамках аналізу ринку потенційних клієнтів було проведено роботу з аналізу потреб цільової аудиторії методом інтерв'ю. Компанія спочатку проводила транзакцію з клієнтам, після чого, в процесі надання послуг, отримала зворотній зв'язок, можливість моніторингу зміни потреба, методів комунікації та інше. Робота з цільовим клієнтом, котрий здійснив транзакцію виявилась менш ресурсозатратною та достовірною. Проведення такої роботи стало ключовим моментом, оскільки подальша робота з аналізу проблем пропозиції конкурентів, моделювання власної пропозиції та її просування базувалось саме на цих даних.

Далі важливо було зрозуміти пропозицію на ринку, моделі надання послуг та їх об'єм, ризики та моделі ціноутворення послуг. Завдяки декомпозиції ринку надання послуг на три глобальні групи гравців та виокремлення моделі їх роботи, а також беручи до уваги зворотній зв'язок клієнтів, що вже мали досвід співпраці з деякими компаніями, стало зрозуміло причини формування проблем в цільових клієнтів даного проекту - малого бізнесу. У зв'язку з неадаптованими процесами та ускладнених моделях прийняття рішень, однотипному підході та високій ризиковості співпраці в окремих випадках було сформовано розуміння задач, котрі компанія повинна покрити за допомогою своєї пропозиції.

Внаслідок отримання розуміння потреба та портрету цільового клієнта та аналізу пропозицій компаній на ринку було проведено роботу з створення власної пропозиції для ринку та адаптацію її під потреби цільової аудиторії. В той час, як компанії на ринку копіюють бізнес-моделі та підходи без первинного аналізу реальних потреб ринку призвела до виникнення чітких меж між продуктовим, аутсорсинговим бізнесом та фрілансерами з точки зору пропозиції кожного. Саме в результаті поведеної роботи вдалось розробити

власну пропозицію таким чином, щоб поєднати в собі позитивні риси кожного з конкурентів та забрати все зайве.

Далі, будь який бізнес повинен бути фінансово успішним, а це неможливо без правильної побудови фінансової моделі та розуміння ціноутворення. Плани щодо моделі конкуренції приймаються також і базуючись на стані фінансових спроможностей компанії до конкуренції. Протягом розробки пропозиції вдалось побудувати модель роботи, при якій ціна за базові послуги буде достатньою для забезпечення діяльності компанії.

Наступним кроком була проведена робота з формулювання бізнес-моделі. Опрацювання бізнес-моделі за двома різними принципами дало можливість більш якісно формалізувати класну цінність, продукт, джерела доходу та, но не менш важливо - ризики. Важливим також було пропрацювати ризики для ідентифікації їх ймовірності та впливі, в наслідок чого розробити план дій щодо запобігання або зменшенню впливу ризиків на проект. Таким чином, працюючи над ризиками вдалось доповнити бізнес-модель та сформулювати потенційні вектори розвитку компаній в цілому, та тактичні кроки команди в чесності.

Додатково була проведена робота з аналізу юридичних аспектів структурування бізнесу, адже таким чином компанія може забезпечити можливість захисту інтелектуальних прав, здійснення просування та продаж, організацію взаємовідносин за захист власних інтересів на внутрішньому ринку. Це також є частиною задачі управління ризиками, оскільки варто пам'ятати про вплив регулятора та інших стейкхолдерів проекту, коротко відображених в даній роботі.

Важливим є те, що новоствореній компанії вдалось в короткий термін побудувати продукт, що користується попитом на ринку та бути прибутковою. Тому вже зараз компанія забезпечила можливість роботи 11 людей та обслуговування 26 поточних клієнтів ще до моменту диверсифікації лінійки пропозицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Project management body of knowledge, PMBOK guide / Project Management Institute., 2017 - 831 с.
2. Stakeholder Management Templates & ebook [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.stakeholdermap.com/>
3. NPV, IRR, WACC, ROI [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/financial-term-dictionary-4769738>
4. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ів Піньє., 2018 - 288 с.
5. Податок на прибуток підприємств, [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://sfs.gov.ua/nk/spisok3/>
6. SignSpot — українська B2B платформа для сервісних ІТ-компаній[Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://itukraine.org.ua/signspot-ukrainska-b2b-platforma-dlya-cervisnix-it-kompanij.html>